

**Gérard Mestrallet, předseda představenstva a generální ředitel společnosti SUEZ :
“Vstupujeme do období přísného řízení a střízlivého podnikání”**

Exkluzivní rozhovor, jenž vyšel ve vydání Le Monde 9. ledna 2003 [překlad]

Pro následující dva roky jste vyhlásili úsporný akční plán. Co vás vedlo k tomuto rozhodnutí? Jaký je racionální pohled akciových trhů na skupinu a co se o vás mezi investory povídá?

Rok 2002 byl pro celou globální ekonomiku rokem zlomovým. Znamenal konec určitého chápání globalizace jako jevu, který zajistí bohatství, harmonii a mír pro všechny. Vstoupili jsme do období nejistoty, jemuž příliš nepřidá možnost války v Iráku. Mou povinností jako řídícího pracovníka velké společnosti je zajistit, aby skupina SUEZ získala pozici, která mu umožní odolat a dosáhnout úspěchu bez ohledu na externí rizika.

SUEZ se ale stále ještě prezentuje jako stabilní skupina, chráněná proti nepředvídaným situacím. Copak to už neplatí?

Ale platí. Máme to štěstí, že působíme v odvětví, které se zaměřuje na nezbytné a rostoucí potřeby: voda, elektřina a odpadové hospodářství. V roce 2002 jsme pokračovali v 5% organickém růstu. Náš čistý provozní příjem bez započtení kurzových vlivů dosáhl 1,1 miliardy eur, což po započtení kurzových vlivů představuje 1 miliardu eur. SUEZ ale nyní vstupuje do nové fáze. Před pěti lety naše skupina neexistovala. Již od svého vzniku v roce 1997 si jako svůj hlavní cíl vytkla růst.

Stali jsme se přední světovou firmou v odvětví a vybudovali jsme si v něm silnou pozici. Přišel ale čas na změnu - vstupujeme do období přísného řízení a střízlivého podnikání. Od tohoto okamžiku jsou našimi prioritami snížení dluhu, snížení nákladů, přísné řízení činností, přímá organizace a snížení rizik v rozvíjejících se zemích.

Objevily se pověsti o hotovostní krizi skupiny. Můžete k tomu něco říci?

K 31. prosinci měl SUEZ v hotovosti 6,5 miliard eur, plus další 3,4 miliardy eur v disponibilních neklíčových likvidních aktivech. Ohledně hotovosti nemáme žádné obavy. V tomto nejistém období budou ale volné hotovostní toky prioritou pro všechny společnosti, a proto musíme snížit svůj dluh. V prvním pololetí roku jsme už začali s jeho stabilizací na 28 miliardách eur a do konce roku jsme jej srazili na 27 miliard eur. Během tohoto období jsme získali 4 miliardy eur likvidací aktiv. Naším cílem je snížit dluh o jednu třetinu.

Jaká aktiva chcete prodávat pro dosažení tohoto cíle?

Nebudu stanovovat žádný program ani časový harmonogram. Bude to ale rozsáhlá a rychlá akce. Pořád ještě máme finanční investice, které můžeme prodat. Máme také okrajová aktiva. Ovšem dotkne se to i některých aktiv z našich strategických oblastí.

Chystáte se opustit odvětví komunikací a prodat podnik M6?

Určitě prodáme některá komunikační aktiva.

Znamená tato politika snižování dluhu, že pozastavíte investice?

Ne, ale snížíme je. V roce 2002 jsme investovali 8 miliard eur. V období 2003-2005 bychom chtěli investice snížit na polovinu na průměrně 4 miliardy eur za rok. I tak je to výrazné omezení. Od tohoto okamžiku ale chceme, aby si divize financovaly své vlastní investice plně ze svých zdrojů. To povede k tomu, že skupina bude při investování mnohem vybíravější. A stejné platí i pro výdaje.

Doufáme, že z našich provozních výdajů v roce 2003 ušetříme 500 mil. eur. Sice jsme zavedli určitá opatření, ale chceme jít ještě dále. Budeme rušit některé centrální kanceláře, zjednodušíme firemní strukturu a řídicí funkce. V současné době máme čtyři divize – dvě v energetice a dvě v komunálních službách. V energetice by měl evropské aktivity v oblasti zemního plynu a souvisejících služeb převzít podnik Electrabel. Druhá divize v rámci Tractebel se zaměří na oblast energetiky na mezinárodních trzích. Komunální služby budou organizovány ve dvou divizích – místní služby a průmyslové služby. Hlavním provozním ředitelem byl jmenován Jean Pierre Hansen [v současné době generální ředitel podniku Tractebel].

Chcete omezit svá rizika v některých rozvíjejících se zemích. Znamená to, že z těchto zemí odejdete?

Zajistili jsme si silnou pozici na řadě zahraničních trhů, kterou vůbec nezpochybňujeme. Pokud jsme si ale za cíl stanovili snížit kapitál použitý v rozvíjejících se zemích, musíme začít u řízení aktiv a smluv. V Thajsku jsme v uplynulých měsících prodali dvě elektrárny. To ale neznamená, že zemi opouštíme – jsme tam pořád největším soukromým výrobcem elektřiny.

Jste připraveni zřít se některých kontraktů?

Ano. SUEZ vždy držel slovo a respektoval podepsané dohody, a na tom se nic nezmění. Pokud ovšem někteří partneři nebudou respektovat své závazky, nebudeme takové dohody považovat za závazné. Dali jsme si stranou 250 miliard eur jako rezervu na restrukturalizaci. Tahle částka zahrnuje i rezervy na některé smlouvy.

V první polovině roku jsme také zaúčtovali odpis našich aktiv v Argentině ve výši 500 mil. eur a máme rezervu ve výši 800 mil. eur na snížení hodnoty některých našich finančních investic v důsledku finanční krize. Podle našich předběžných odhadů by měla skupina vykázat dobrý čistý příjem z podnikatelské činnosti ve výši okolo 1 miliardy eur. Uvedené mimořádné rezervy ale budou znamenat dosažení čisté ztráty na úrovni přibližně 900 mil. eur. Není to nic příjemného, ale budeme díky tomu mít možnost pružně reagovat, což bude SUEZ v tomto období potřebovat, a zotavit se v následujících letech.

Ptala se Martine Orange

Doplňující otázky ohledně interní struktury skupiny SUEZ

Mohl byste popsat novou organizaci skupiny?

Organizace skupiny bude přímočařejší a integrovanější. Naše základní činnosti – energetika a komunální služby – se nezmění. Řídicí funkce podniků SUEZ, SUEZ Environment, Tractebel a Société Générale de Belgique se spojí do jediné organizace, která bude sídlit v Paříži a Bruselu.

Fúze Tractebel - Société Générale de Belgique se uskuteční během roku 2003.

Provozn  organizace skupiny bude vycházet ze čtyř divizí: EGE (evropsk  divize plynu a elektřiny), EGI (mezin rodn  divize plynu a elektřiny), Environment Local Services (SELS, lok ln  komunální sluřby) a Environment Industrial Services (SEIS, pr myslov  komunální sluřby). Tyto divize podléhají hlavnímu provoznímu řediteli, j mř se stane Jean-Pierre Hansen.

Jak bude organizováno nov   střed ?

V souvislosti s  střed m SUEZu jsem pořádal Philippa Brongniarta, aby vytvořil komisi, kter  by vypracovala návrh nové organizace zam řen  na propojen  firemních řidicích funkcí.  leny této komise, jeř bude pracovat pod jeho řzen m, jsou Christine Morin-Postel, J r me Tolot, Henri Masson a Emmanuel Van Innis. Svůj návrh by komise měla předlořit do 5. března.

Budete sniřovat stavy v jednotlivých  střed ch společnosti SUEZ, SUEZ Environment, Société Générale de Belgique a Tractebel?

V rámci skupiny dojde k person ln  restrukturalizaci. Přesuny pracovníků budou nutné pro zajiřt n  v řř  pruřnosti a činnosti.

Chystáte ofici ln  jednání s představiteli zaměstnanců?

8. ledna se sejdou představitel  různých skupin (zastupitel  Comité du Groupe, Evropsk  pracovní rady a Comité d'Entreprise) na spole n  schůzce, na n ř obdrř  veřker  informace o strategii a reorganizaci skupiny. Po prostudování se sejdou znovu.